

## Middle management syndroom

**In het Nederlandse bedrijfsleven lopen honderden, misschien wel duizenden ongelukkige medewerkers rond. De meeste van die ongelukkige medewerkers bijten echter liever hun tong af dan dat ze toegeven ongelukkig te zijn: over de psyche van de middle manager.**

Je bent verkoper, productiemedewerker of hebt een kantoorbaantje en je doet jarenlang je stinkende best. Eindelijk lijkt het te gaan lukken: je bent bij de beoordelingsgesprekken boven komen drijven en er is een vacature: je wordt bevorderd tot middle manager en mag voortaan de scepter zwaaien over een groepje medewerkers.

### **De beste ...**

Je wordt niet zomaar benoemd tot middle manager. Het zijn meestal de besten van hun soort: de beste verkoper wordt salesmanager, de beste productiemedewerker wordt voorman, de beste marketingmedewerker mag zich voortaan marketingmanager noemen. Maar door die benoeming creëert de organisatie voor zichzelf vaak een flink probleem: ze missen vanaf dat moment hun beste medewerker, hij is immers manager geworden.

En dat is ook een grote frustratie voor de nieuwbakken middle manager: alle medewerkers waarvoor hij verantwoordelijk is presteren minder dan hijzelf deed. De verleiding voor de middle manager is dan ook groot om de moeilijke of vervelende klussen naar zich toe te trekken: "ik doe het zelf wel even". Maar dat is natuurlijk niet de oplossing! De middle manager zou zijn kennis en ervaring op zijn medewerkers moeten overbrengen, zodat over de gehele linie het niveau omhoog gaat. Maar ja, dat kost nu eenmaal tijd en als het in het bedrijfsleven ergens aan ontbreekt ...

### **Een totaal andere baan**

Manager zijn is een vak. Niets meer en niets minder. Het is net zo'n vak als verkoper of productiemedewerker. Een vak dat eisen stelt aan kennen en kunnen. Iemand benoemen tot middle manager en hem niet de juiste bagage meegeven, is eigenlijk een doodzonde, want er zijn er maar weinig die een natuurlijk managementtalent bezitten.

Voor de meesten betekent het goed uitoefenen van het vak gewoon een kwestie van 'trial en error'.

## **De theorie**

Constitueren, dirigeren en controleren zijn volgens de theorie (en die theorie komen we ook in de meeste middle management opleidingen tegen) de belangrijkste management-taken.

Maar het is gek dat de – voor de middle manager – belangrijkste taak er niet bij staat: motiveren van de medewerkers. Een middle manager moet primair een motivator zijn, hij moet ervoor zorgen dat zijn mensen hun werk als een uitdaging blijven zien, ook in een productieomgeving waar het werk aan de lopende band wordt uitgevoerd.

De middle manager moet dus in staat zijn om zijn mensen te motiveren. Natuurlijk zonder daarbij in het tjakka-jargon te vervallen want daarmee maakt hij zich belachelijk.

## **Maar ik blijf gewoon één van jullie ...**

Van de ene op de andere dag is de nieuwbakken middle manager niet meer één van de jongens, hoe graag hij dat ook zou willen. Hij wordt boven de groep uitgetild en wordt verantwoordelijk gemaakt voor de resultaten.

Als 'meewerkend voorman' staat de middle manager misschien niet echt boven de groep maar vaak wel buiten de groep. Hij is niet langer één van de jongens, hij moet 'naar boven' rapporteren over de resultaten van de groep. Voor zijn medewerkers behoort hij daarmee tot het management en daardoor zit hij direct in een andere groep.

De verantwoordelijkheid van de middle manager brengt met zich mee dat hij soms vervelende beslissingen moet nemen, zeker wanneer het medewerkers betreft die hij tot zijn vrienden mag rekenen. Die medewerkers vertrouwen hem misschien niet helemaal meer maar het management vertrouwt hem pas als hij zich bewezen heeft. Dus hij is echt 'stuck in the middle'.

## **Opleidingen middle manager**

De problemen die we hier schetsen vormen vaak geen onderwerp in de middle management opleidingen, hieraan wordt simpelweg voorbij gegaan. Studenten leren van alles over managementstijlen, motivatie en gesprekstechnieken. Maar over hoe de middle manager zichzelf tussen die twee groepen staande houdt, wordt meestal gezweven.

Het is verstandig om middle managers niet te laten zwemmen. Tegenwoordig is het heel normaal dat medewerkers/managers gecoacht worden. Als er één medewerker is die vaak kortstondig behoefte heeft aan coaching, dan is het de middle manager wel.